心理学报 2022, Vol. 54, No. 8, 964−978
Acta Psychologica Sinica

https://doi.org/10.3724/SP.J.1041.2022.00964

领导非工作时间电子通信预期影响下属工作绩效的多路径模型*

李 馨[1#] 刘 培[2#] 李爱梅[1] 王笑天[3] 张俊巍[4]

([1]暨南大学管理学院, 广州 510632) ([2]中山大学旅游学院, 广州 510275) ([3]广东财经大学人力资源学院, 广州 510320)
([4]广东邮电人才服务有限公司人力资源研究院, 广州 510632)

摘 要 领导预期下属非工作时间随时保持联系、并且及时回复工作信息已成为当下数字经济时代中的职场新常态。文章基于资源保存理论, 构建领导非工作时间电子通信预期(After-hours electronic communication expectations, AECE)影响下属工作绩效的多路径模型。通过实验研究, 以及多时点、多来源的问卷调查研究, 结果发现：(1)在资源获益路径, 领导 AECE 会通过增强下属组织自尊, 提升工作绩效; (2)在资源损耗路径, 领导 AECE 会增加下属的压力感知; (3)在资源威胁路径, 领导 AECE 会引发下属的名声担忧, 进而降低工作绩效; (4)自我领导调节资源威胁路径, 即当下属自我领导水平较高时, 领导 AECE 通过名声担忧降低工作绩效的间接效应被削弱。整合的理论框架为解释领导 AECE 对下属工作绩效的复杂影响提供更全面的解释, 这不仅丰富了 AECE 相关文献, 拓展了资源保存理论在数字经济管理背景下的应用, 同时也为“随时待命”这一职场新常态提供管理实践启示。

关键词 非工作时间电子通信预期, 组织自尊, 压力感知, 名声担忧, 工作绩效, 自我领导
分类号 B849: C93

1 问题提出

数字经济时代使得领导对下属的沟通与管理方式发生诸多改变(Raveendhran et al., 2020; Rosen et al., 2019)。越来越多的领导习惯于在常规工作时间外借助电子通讯手段(如邮件和微信)履行管理职能, 并预期下属能对其工作部署和沟通做出及时的响应。非工作时间电子通信预期(After-hours electronic communication expectations, AECE), 即“员工感知到他们被预期在非工作时间通过电子通信设备进行联系并且回复组织要求的程度” (Fender, 2010, p. 26), 主要包含两种特征：一种特征为随时在线(available), 即员工在非工作时间也应该保持可联系的状态, 强调时间上的随时在线; 另一种特征是及时回复(responsive), 即员工在收到与工作相关的信息后要立即回复, 强调回复的时效性(Fenner & Renn, 2010; Piszczek, 2017)。随着信息技术在组织管理中的应用普及, AECE 愈发常态化, 并且引发了管理者与学者的广泛关注。

已有研究关注 AECE 对下属工作绩效的影响, 有些研究发现 AECE 对工作绩效有抑制作用, 也有研究发现 AECE 对工作绩效有促进作用, 结论不一致。大部分基于边界视角探讨 AECE 效应的研究发现, AECE 会模糊工作和生活领域界限, 增加员工常规工作时间外对任务的反刍, 使其减少工作投入, 降低工作绩效(Barber & Santuzzi, 2015; Becker et al., 2018; Cho et al., 2020; Fender, 2010; Mellner, 2016; Park et al., 2020; Piszczek, 2017)。近年来部分基于动机视角的研究发现, AECE 有助于满足员工的自主需求和能力需求, 进而提升工作绩效(Day et al., 2019; ten Brummelhuis et al., 2021)。片面聚焦于 AECE 对工作绩效的积极或消极影响, 不利于全

收稿日期: 2021-08-02
* 国家自然科学基金项目(71971099, 71801109, 72174075)、广东省自然科学基金重大项目(2017A030308013)资助。
李馨和刘培对文章做出同等贡献, 列为共同第一作者。
通信作者: 李爱梅, E-mail: tliaim@jnu.edu.cn; 王笑天, E-mail: wangxiaotian@gdufe.edu.cn

面揭示 AECE 对工作绩效的综合影响。为完整揭示 AECE 对下属工作绩效的复杂效应, 本研究基于资源保存理论, 构建并检验了领导 AECE 影响下属工作绩效的多路径模型。

资源保存理论(Conservation of Resources Theory) (Halbesleben et al., 2014; Hobfoll, 1989, 2001)认为, 资源泛指能够帮助个体实现目标的任何对象, 当面临外部事件时, 人们的资源会经历获得、实际损失或者损失威胁这三种情况: 资源获得会让人们增加投入以保存和丰富资源; 而资源遭受实际损失或者损失威胁, 都会让个体陷入紧张、不适的状态, 但与遭受实际损失相比, 对资源失去的担忧会给人们造成更大的心理负担, 严重损害工作绩效(Niessen & Jimmieson, 2016)。另外, 从研究方法和研究效果出发, 关注资源威胁能够更加及时进行干预, 避免个体遭受随之而来的负面结果(Halbesleben et al., 2014)。因此, 学者们呼吁研究不应该只关注资源获益和资源损耗两种效应, 更应该将资源威胁纳入框架, 同时关注三种资源变化感知带来的影响(Baer et al., 2015; Halbesleben et al., 2014)。基于此, 领导 AECE 作为当下工作者频繁面对的外部职场因素, 会催生个体资源的三类变化感知, 进而影响工作绩效。资源保存理论内涵丰富, 其关注个体面对外部事件的心理变化以及预测随后产生的行为结果(Baer et al., 2015; Hobfoll, 1989, 2001), 为全面深入理解领导 AECE 和下属工作绩效的复杂关系提供贴切的研究视角, 更有利于我们提出综合统一的理论框架。

为此, 本研究基于资源保存理论构建了领导 AECE 影响下属工作绩效的资源获益、损失和威胁的多路径模型, 并提出自我领导在其中发挥的调节作用。其中, (1)在资源获益路径, 领导 AECE 会让员工肯定自己作为组织成员的能力和价值, 提升组织自尊水平, 进而提高工作绩效; (2)在资源损耗路径, 领导 AECE 会让员工耗费大量资源进行应对, 增加压力感知, 进而降低工作绩效; (3)在资源威胁路径, 领导 AECE 会让员工感觉个人名声资源受到威胁, 产生名声担忧, 从而降低工作绩效。(4)除此之外, 自我领导“就像一位交响乐指挥” (赵国祥, 梁瀚中, 2011), 是一种根据当下需求有效评估和分配资源的个体资源, 具有较强的灵活性。数字经济时代“随时待命”成为职场新常态, 具有较大的动态性和不确定性, 而员工在非工作时间缺乏来自外界的督促与指导, 自我影响和自我激励的能力资源对于顺利应对这种新常态显得尤为重要(Ho & Nesbit, 2014; Müller & Niessen, 2019; Stewart et al., 2019)。我们提出, 自我领导会增强领导 AECE 资源获益路径效应, 削弱资源损耗效应和资源威胁效应(理论模型如图 1)。

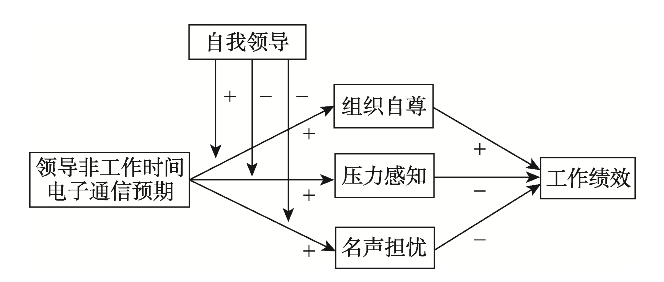


图 1　领导 AECE 与工作绩效的多路径模型

本研究有力响应了国内外学者鼓励探究数字经济时代下新型领导−下属互动方式如何影响下属工作的号召(张志学 等, 2016; Banks et al., 2019; Wang et al., 2020), 丰富了 AECE 影响机制的相关理论。首先, 提出统一整合的理论框架, 充分解释领导 AECE 对下属工作绩效的复杂效应, 有助于更全面辩证地看待两者的复杂关系; 其次, 从资源获益、资源损耗和资源威胁三条路径揭示领导 AECE 影响下属工作绩效的“黑箱”机制; 最后, 探讨自我领导的调节作用, 为理解领导 AECE 对下属造成差异化影响提供解释, 也为缓解领导 AECE 导致的资源损耗和资源威胁提供理论指导。

1.1　资源获益路径: 组织自尊的中介作用

领导 AECE 通过资源获益路径提升员工的组织自尊。组织自尊指个体对自己作为组织成员所具备的自我价值和能力的信念(Bowling et al., 2010), 当组织中的重要人物如领导传递正面信息时, 员工的这种信念会得到增强。领导选择非工作时间(如下班后当晚)而非临近的常规工作时间(如第二天上班后)通过电子通信技术与下属进行联系, 大多是出于紧迫的任务需求(Derks et al., 2015)。而领导在选择具体的联系员工时, 为保证工作任务的高效完成, 更倾向于选择值得信赖、能力突出的员工(Wang & Huang, 2019)。因此, 当员工感知到较高水平的领导 AECE 时, 便会认为自己工作能力、自我价值得到了领导和组织的肯定, 获得了领导和组织的信任。这类积极信息作为个体重要的资源补充来源, 会帮助个体增加组织自尊这一关键个人资源。

组织自尊是预测工作绩效的有效因素(Pierce & Gardner, 2004)。根据资源投资原则, 个体往往有

投资资源的倾向，通过丰富资源池能够有效缓冲资源损耗带来的伤害、帮助个体更快从损失中恢复或者获得更多资源(Hobfoll et al., 2018)。组织自尊是一种个体性资源，员工获得该资源后一方面为了巩固和扩大已有资源，即维持对自身积极正面的评价，另一方面为了发展其他资源，如赢得领导赏识和提升影响力，会主动积极地投入到工作中，展现良好的工作绩效。综上所述，员工感知到领导 AECE 后组织自尊水平会提升，从而提高工作绩效。

假设 1：员工感知领导 AECE 和组织自尊正相关。

假设 2：感知领导 AECE 通过增强员工组织自尊，进而提高工作绩效。

1.2 资源损耗路径：压力感知的中介作用

从资源损耗路径出发，领导 AECE 会引发员工的压力感知。通信技术的迅猛发展使得即时沟通成为常态，不少员工在享受其便利性的同时也萌生出“电子束缚”的感觉(Fender, 2010)。首先，领导 AECE 作为一种弥散至非工作领域的工作压力源，需要员工持续消耗时间和注意力等进行应对(Mellner, 2016)，员工的身心系统无法从工作时的压力应激状态切换至休息时的冷却基线状态，个人资源遭到连续消耗(Piszczek, 2017)。其次，领导 AECE 促使员工频繁在移动设备中查看工作信息，继而压缩员工本能用于休息、自我提升或者和与家人团聚的时间(Boswell et al., 2016)，资源恢复与资源补充均受到阻碍。根据资源保存理论(Hobfoll, 1989)，当资源被持续消耗且无法得到及时补充时，会使个体产生压力。因此，员工感知到领导 AECE 后，会产生较强的压力感知。

压力感知的增加会降低下属工作绩效。资源在应对领导 AECE 时被大量损耗，且无法及时恢复到基线水平，这使得员工没有充足的资源处理工作任务、实现工作目标。加之人们对损失尤为敏感(Hobfoll, 1989)，当资源遭遇损失后，员工会采取防御的姿态如减少工作投入以防止资源继续流失(Hobfoll et al., 2018)，这会导致工作绩效受到影响(李爱梅 等, 2015)。综上所述，员工感知到领导 AECE 会增加压力感知，进而降低工作绩效。

假设 3：员工感知领导 AECE 和压力感知正相关。

假设 4：领导 AECE 通过增加员工压力感知，从而降低工作绩效。

1.3 资源威胁路径：名声担忧的中介作用

基于资源威胁路径，领导 AECE 会使员工产生名声担忧。名声指一个群体对其成员形成的一系列信念、看法和评价(Bromley, 1993)，好名声能够让个体获得晋升和合作等机会，而坏名声会破坏人际交往，不利于职业发展(Zinko et al., 2012)。鉴于名声的资源价值，员工在日常工作中会注重塑造和维持良好的个人形象，并且敏锐捕捉和自身名声相关的信号(Baer et al., 2015)。员工能力突出，领导才希望在非工作时间保持沟通，因此 AECE 是一种积极信号，象征着员工在组织中拥有值得信赖的好名声(Fender, 2010)。捕捉到这种信号后，员工会投入更多心理关注，担心自己在领导心目中的个人形象能否维持，陷入资源威胁境地(Hobfoll, 1989)。故而，感知领导 AECE 后，员工会产生名声担忧。

个体产生名声担忧后，工作绩效会随之降低。当某一种资源面临损失威胁时，个体将更多注意力转移到这种资源的收支上，并且调动其他资源以防止该资源的流失。这种调动可能会避免该资源进一步流失，但短期而言会造成其他资源损耗(Hobfoll & Shirom, 2001)。员工担忧自己能否在领导面前维持良好名声，会投入更多认知资源关注(Baer et al., 2015)。在这种情况下，员工缺乏充分的资源去履行工作职责，影响工作绩效。综上所述，感知领导 AECE 会使员工产生名声担忧，从而降低工作绩效。

假设 5：员工感知领导 AECE 和名声担忧正相关。

假设 6：感知领导 AECE 通过引发员工名声担忧，进而降低工作绩效。

1.4 员工自我领导的调节作用

自我领导是数字经济时代员工有效适应和应对复杂环境的重要资源(张志学 等, 2021; Ho & Nesbit, 2014; Müller & Niessen, 2018; Stewart et al., 2019)。自我领导指个体采取一系列行为、认知和情绪等策略，通过自我激励和自我指导来完成内部驱动或外部要求执行的任务(Manz, 1986; Manz & Neck, 2004)。从理论的角度来看，自我领导是一种更具整合性的个体资源，其能够有效调动和分配个体所拥有的资源，以灵活适应外部环境(Grawitch et al., 2010; Halbesleben et al., 2014; Hirschi et al., 2019; Hobfoll, 1989; Neck & Houghton, 2006)。从实践的角度来看，“随时待命”已成为职场新常态，员工在非工作时间具有一定工作自主性(Müller & Niessen, 2019)，但由于常规时间外的工作任务具有动态、模糊和不确定等特征(van Dorssen-Boog et al., 2021)，加上员工缺乏外界的督促与指导(Müller & Niessen, 2019)，容易导致适应不良等负面结果(Hunter et al., 2019; Piszczek, 2017)，因此需要员工

采用主动设定目标、设置自我激励等策略及时进行自我调整。而自我领导尤其适用于自主性凸显、需要自我管理才能完成任务的工作环境(Manz, 2015), 其能够帮助员工清晰地界定工作内容、工作策略和工作方法(Manz, 1986), 合理、灵活、有效地应对外部事件。故而, 本研究基于数字经济时代的工作背景, 提出自我领导是影响员工对领导 AECE 引起资源变化感知的重要因素。

首先, 资源保存理论提出, 拥有丰富资源的个体有更大机会投资与发展其他资源, 进而强化资源获益感知(Halbesleben et al., 2014)。自我领导凸显的员工能够通过目标设定、自我观察和自我奖励等方法合理规划工作。例如, 员工根据领导 AECE 调整晚间工作内容, 若工作繁忙则设定小目标逐一完成, 若完成目标则奖励自己阶段性休息。通过协调各类资源以有序推进任务、达成领导预期, 员工会更加肯定个人在组织中的能力与价值, 收获如自我效能感等重要的个体资源(Neck et al., 1999)。因此自我领导水平高的员工, 感知到领导 AECE 后组织自尊水平更强。

其次, 自我领导高的员工善于挖掘工作中的价值, 弱化工作中的消极体验, 进而降低资源损耗感知(Manz & Neck, 2004)。如将 AECE 视作锻炼自我的契机, 在与领导沟通和处理工作过程中学习专业的处事方式, 提升个人业务能力, 收获更多资源。故而面对领导 AECE 时, 自我领导越高的员工越能调整心态, 缓解压力。

最后, 自我领导高的员工会通过转换思维模式和采用心理想象等策略减少事件不确定性, 进而缓解资源威胁感知(Neck & Manz, 1992)。接收到领导 AECE 信号后, 员工会采用积极的思维模式, 不仅自信能顺利应对领导的预期, 而且时常想象自己在非工作时间出色完成任务后领导对个人的肯定与赞赏, 因而不容易对资源产生威胁感知, 出现名声担忧。综上所述, 我们提出以下假设:

假设 7: 员工的自我领导水平越高, (a)领导 AECE 和组织自尊的关系越强; (b)领导 AECE 和压力感知的关系削弱; (c)领导 AECE 和名声担忧的关系削弱。

自我领导水平越高的员工, 感知到领导 AECE 后, 组织自尊水平越强, 进而全心倾注于工作中, 获得更佳的工作绩效; 并且, 该类员工感知到领导 AECE 后不容易产生压力感知和名声担忧, 工作绩效不会轻易受到影响。结合上述假设, 我们提出有调节的中介假设:

假设 8: 自我领导调节领导 AECE 通过(a)组织自尊、(b)压力感知、(c)名声担忧影响下属工作绩效的间接效应。

2 研究 1: 领导 AECE 影响资源感知的实验研究

2.1 研究目的

通过实验研究验证员工感知领导 AECE 到组织自尊、压力感知和名声担忧的因果关系, 为后续研究提供证据。

2.2 研究方法

2.2.1 研究样本

本实验通过作者的校友网络共招募 224 位有正常上下班时间的全职员工参与, 其中剔除均选同一个选项、未通过注意力检测题等问卷, 最终得到有效问卷 220 份。实验参与者中, 男性占比 49.09%; 年龄分布在 18~25 岁的占比 18.18%, 分布在 26~30 岁的占比 49.55%, 分布在 31~40 岁的占比 29.09%, 分布在 41~50 岁的占比 3.18%; 教育程度为高中及以下的占比 2.27%, 大专占比 18.64%, 本科占比 73.64%, 硕士及以上的占比 5.45%。

2.2.2 实验程序

实验参与者被随机分到操纵组(即高领导 AECE 水平组, n = 111)和对照组(即低领导 AECE 水平组, n = 109)。实验材料根据 Lutz 等人(2020)的实验材料和 Fender (2010)开发的 AECE 量表进行设计。首先, 参与者均会阅读以下指导语: “请您想象以下场景: 您是员工小李, 您的直属领导是王总, 某天晚上 9 点, 您收到王总发来的一些信息, 如下图所示”。随后, 呈现模拟微信对话框的实验材料, 其中, 对照组呈现的图片中王总发来两条消息, 分别是“小李, 有个任务需要你跟进”、“不着急, 有空的时候联系我”; 而操纵组呈现的图片中王总不仅发来三条信息, 如“小李, 在吗？”、“有个任务需要你跟进”、“看到消息速回”, 此外, 还拨来四个未被接通的语音来电[1]。最后, 实验操纵完成后, 参与者完成含操纵检验、测量组织自尊、压力感知、名声担忧和人口统计学信息的问卷。

2.2.3 测量工具

本研究所采用的量表均为国外的成熟量表, 并且采用 Brislin (1980)的方法进行翻译与回译。量表

[1] 实验材料可联系本文作者获得。

均采用李克特 5 点计分法, 其中 1 点代表“非常不符合”, 5 点代表“非常符合”。

操纵检验: 根据 Fender (2010)开发的 AECE 量表进行改编。该量表共有 8 个条目, 反映了 AECE“随时联系”和“及时回复”的特征。示例条目为“上述情景中, 王总希望我在非工作时间也能及时回复信息”。本研究中内部一致性系数为 0.83。

组织自尊: 根据 Pierce 等人(1989)开发的组织自尊量表进行改编。该量表共有 10 个条目, 示例条目为“王总的信息让我觉得, 我在组织中是有价值的”。本研究中内部一致性系数为 0.84。

压力感知: 根据 Motowidlo 等人(1986)开发的主观压力量表进行改编。该量表共有 4 个条目, 示例条目为“王总的信息让我觉得很有压力”。本研究内部一致性系数为 0.91。

名声担忧: 根据 Baer 等人(2015)开发的名声担忧量表进行改编。该量表共有 4 个条目, 示例条目为“我担心是否能维持自己良好的形象”。本研究中, 该量表的内部一致性系数为 0.73。

2.3 研究结果

2.3.1 相关分析

本研究所有变量的描述性统计分析如表 1 所示, 表中包含了各变量的平均值、标准差、内部一致性系数和相关系数。

表 1 研究 1 描述性统计分析结果

变量	*M*	*SD*	1	2	3	4
1. AECE 组	0.50	0.50	–			
2. 组织自尊	3.95	0.53	0.51**	(0.84)		
3. 压力感知	3.38	1.09	0.37**	0.02	(0.91)	
4. 名声担忧	3.73	0.75	0.44**	0.33**	0.47**	(0.73)

注: n = 220, 对角线括号内为内部一致性系数。AECE 组中 0 代表对照组, 1 代表操纵组。
$^{**}p < 0.01$。

2.3.2 操纵检验

t 检验结果显示, 操纵组参与者感知到的领导 AECE 水平(M = 4.38, SD = 0.33)显著高于对照组感知到的领导 AECE 水平(M = 3.71, SD = 0.71), t(218)= 8.90, p < 0.001, Cohen’s d = 1.20。因此, 研究 1 中对感知领导 AECE 的操纵成功。

2.3.3 假设检验

采用 t 检验进行假设分析, 结果表明, 与对照组相比, 操纵组参与者在回想领导 AECE 后报告更高水平的组织自尊(操纵组: M = 4.21, SD = 0.42; 对照组: M = 3.68, SD = 0.49; t(218)= 8.67, p < 0.001, Cohen’s d = 1.17), 这一结果证实假设 1。同样, 操纵组和对照组参与者在压力感知水平也存在显著差异(操纵组: M = 3.78, SD = 1.01; 对照组: M = 2.97, SD = 1.02; t(218)= 5.94, p < 0.001, Cohen’s d = 0.80), 假设 3 得到验证。此外, 操纵组参与者的名声担忧水平显著高于对照组的(操纵组: M = 4.06, SD = 0.70; 对照组: M = 3.40, SD = 0.64; t(218)= 7.26, p < 0.001, Cohen’s d = 0.98), 假设 5 也得到证实。

2.4 讨论

研究 1 目的在于检验领导 AECE 对个体资源感知的影响。通过对领导 AECE 进行操纵, 结果发现与对照组相比, 操纵组参与者在回想领导 AECE 后产生了更高水平的组织自尊、压力感知和名声担忧。该结果证实感知领导 AECE 会产生三种不同的资源变化感知, 即资源获益、资源损耗和资源威胁。

虽然研究 1 具备良好的内部效度, 验证了领导 AECE 和三个中介的因果关系, 但外部效度受限, 且全模型未能得到验证。因此, 我们通过研究 2, 即多时点、多来源的问卷研究来提高外部效度, 验证领导 AECE 影响下属工作绩效的多路径模型。

3 研究 2: 领导 AECE 对下属工作绩效的全模型问卷研究

3.1 研究目的

通过多时点、多来源的问卷研究, 验证领导 AECE 影响下属工作绩效的多路径模型, 并且探索自我领导在其中发挥的调节作用。

3.2 研究方法

3.2.1 研究样本

首先, 作者与广东省某国有企业人力资源总监进行联系, 并且详细介绍本次研究的目的与流程。在人力资源总监的协调下, 我们随机挑选了 418 名员工和他们的直属领导参与本次研究(每位领导匹配一位下属)。随后, 为了方便沟通与提高回收率, 作者向人力资源总监提供微信群聊二维码, 分别邀请员工和领导进入相应的微信群聊, 并且在群里进行研究相关事项介绍与问卷发放。研究于 2020 年 11 月至 2021 年 2 月进行, 期间分别在 3 个时间点发放问卷, 每个时间点间隔 1 个月。T1 时间点由员工评价感知领导 AECE、自我领导、人口统计学变量和控制变量, 邀请 418 名员工参加调查, 回收 356 份问卷(回收率为 85.17%)。T2 时间点由员工评价组织自尊、压力感知和名声担忧, 邀请 356 名员

工参加调查, 回收 349 份问卷(回收率为 98.03%)。T3 时间点由直属领导评价下属工作绩效和领导人口统计学信息, 邀请 349 名直属领导参加调查, 回收 346 份问卷(回收率为 99.14%), 三轮问卷回收总体有效回收率为 82.78%。

经过对三个时间点回收问卷进行匹配, 最终获得 346 份有效问卷。问卷通过问卷星平台生成、发放、填写与回收, 整个过程严格遵守保密原则, 所有信息仅用于学术研究。员工与直属领导在正式作答前阅读知情同意书, 并且自愿决定参与本次调查, 每次填写问卷后参与者均能收到 10 元人民币以作报酬。

在样本结构方面, 男性占比 53.76%; 年龄分布在 18~25 岁的占比 21.22%, 分布在 26~30 岁的占比 29.36%, 分布在 31~40 岁的占比 41.28%, 分布在 41~50 岁的占比 7.85%, 分布在 51 岁及以上的占比 0.29%; 教育程度为高中及以下的占比 0.58%, 大专占比 19.08%, 本科占比 76.59%, 硕士及以上占比 3.76%; 平均在公司工作年限为 7.35 年(SD = 5.68)。

3.2.2　测量工具

研究 2 选取国外成熟的量表, 遵循 Brislin (1980)的程序对量表内容进行翻译与回译。量表采用李克特 5 点计分法, 其中 1 点代表“非常不符合”, 5 点代表“非常符合”。

感知领导 AECE (T1): 与研究 1 所用量表相同, 要求被试根据对领导预期在非工作时间通过电子通信设备与自己保持联系并且回复的感知进行作答。本研究中, 感知领导 AECE 内部一致性系数为 0.94。

自我领导(T1): 本研究采用 Houghton 等人(2012)开发的自我领导量表。该量表共包含 9 个条目, 示例条目为“当我成功完成一项任务时, 我会用我喜欢的东西来进行自我奖励”。本研究中内部一致性系数为 0.89。

组织自尊(T2): 与研究 1 所用量表相同, 本研究中, 内部一致性系数为 0.92。

压力感知(T2): 与研究 1 所用量表相同, 本研究中, 内部一致性系数为 0.93。

名声担忧(T2): 与研究 1 所用量表相同, 本研究中, 内部一致性系数为 0.83。

工作绩效(T3): 本研究采用由 Baer 等人(2015)改编自 MacKenzie 等人(1991)开发的工作绩效量表, 由直属领导填写。该量表共包含 4 个条目, 示例条目为“从整体上考虑, xxx (员工名字)的工作很出色”。本研究中内部一致性系数为 0.86。

控制变量(T1): 本研究控制了下属的人口统计学变量(即性别、年龄、教育程度、工作年限)和责任感, 以此排除这些变量带来的混淆效应(Bernerth & Aguinis, 2016)。根据以往研究, 相比于男性, 女性更倾向于认为自己的资源面临损耗的威胁(Momsen, 2000); 相比于年轻个体, 年长个体会认为自己的资源不会轻易损耗(Worthington & Kasouf, 2018); 教育程度越高、工作年限越长的员工, 越容易感知资源获得(Ng & Feldman, 2009)。此外, 责任感也会对个体的资源感知与资源分配产生影响(Bordia et al, 2017)。责任感采用 Saucier (1994)的量表进行测量, 其中共有 8 个条目, 示例条目为“我做事有计划”, 本研究中内部一致性系数为 0.88。

3.3　研究结果

3.3.1　相关分析

表 2 呈现研究 2 描述性统计分析结果, 其中包含各变量的平均值、标准差、内部一致性系数和相关系数。

3.3.2　验证性因子分析

本研究借助 Mplus 7.4 软件, 通过验证性因子分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA)来检验感知领导 AECE、自我领导、组织自尊、压力感知、名声担忧和工作绩效这 6 个变量的区分效度。由于本研究模型变量与对应的测量条目较多, 因此对感知领导 AECE、自我领导和组织自尊的测量条目采用平衡法进行打包(parceling) (吴艳, 温忠麟, 2011), 每个变量的题目均打为三个包。结果如表 3 所示, 与其他几个竞争性模型相比, 假设六因子模型的拟合效果最为理想(χ^2 = 231.54, df = 174, CFI = 0.99, RMSEA = 0.03, SRMR = 0.04), 说明这 6 个变量代表不同的构念。

3.3　假设检验

为验证全模型, 本研究采用 Mplus 7.4 进行假设验证。在控制员工的性别、年龄、教育程度、工作年限和责任感后, 路径系数如表 4、5 所示。结果表明, 感知领导 AECE 对组织自尊有显著的正向影响(b = 0.09, p = 0.047), 组织自尊对下属工作绩效有显著正向影响(b = 0.23, p < 0.001), 组织自尊的中介效应显著(b = 0.02, SE = 0.01, 95% CI = [0.002, 0.047])。假设 1 和 2 得到验证。

感知领导 AECE 和压力感知显著正相关(b = 0.16, p = 0.008), 压力感知对下属工作绩效的影响

表 2 研究 2 描述性统计分析结果

变量	*M*	*SD*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 性别	1.46	0.50	–										
2. 年龄	2.37	0.91	0.02	–									
3. 教育程度	2.84	0.47	0.05	0.09	–								
4. 工作年限	7.35	5.68	−0.02	0.79^{**}	0.06	–							
5. 责任感	3.84	0.55	−0.01	0.08	0.03	0.07	(0.88)						
6. 感知领导 AECE (T1)	3.71	0.69	−0.06	0.23^{**}	0.07	0.18^{**}	−0.05	(0.94)					
7. 自我领导(T1)	3.50	0.52	−0.11	0.02	0.11^{*}	0.02	0.02	0.12^{*}	(0.89)				
8. 组织自尊(T2)	3.49	0.49	−0.10	0.07	0.05	0.03	−0.03	0.15^{**}	0.31^{**}	(0.92)			
9. 压力感知(T2)	3.29	0.68	-0.11^{*}	0.02	0.08	0.01	0.11^{*}	0.15^{**}	0.24^{**}	0.18^{**}	(0.93)		
10. 名声担忧(T2)	3.37	0.62	−0.05	−0.09	0.04	−0.04	0.00	0.15^{**}	0.30^{**}	0.16^{**}	0.09	(0.83)	
11. 工作绩效(T3, 他评)	3.73	0.59	−0.02	−0.05	0.04	−0.08	0.05	0.14^{**}	0.05	0.18^{**}	0.06	−0.10	(0.86)

注：$n = 346$，对角线括号内为内部一致性系数。

性别、年龄和教育程度为类别变量，其中性别方面 1 代表男，2 代表女；年龄方面 1 代表 18~25 岁，2 代表 26~30 岁，3 代表 31~40 岁，4 代表 41~50 岁，5 代表 51 岁及以上；教育程度方面 1 代表高中及以下，2 代表大专，3 代表本科，4 代表硕士及以上。

$^{*}p < 0.05$, $^{**}p < 0.01$。

表 3 研究 2 验证性因子分析结果

模型	χ^2	*df*	CFI	RMSEA	SRMR	$\Delta\chi^2(\Delta\ df)$
(1)模型 1：假设模型	231.54^{***}	174	0.99	0.03	0.04	–
(2)模型 2：组织自尊和压力感知结合成一个潜因子	1366.99^{**}	179	0.76	0.14	0.12	$1135.45^{**}(5)$
(3)模型 3：组织自尊和名声担忧结合成一个潜因子	787.82^{**}	179	0.88	0.10	0.10	$556.28^{**}(5)$
(4)模型 4：压力感知和名声担忧结合成一个潜因子	804.82^{**}	179	0.88	0.10	0.11	$573.28^{**}(5)$
(5)模型 5：组织自尊、压力感知和名声担忧结合成一个潜因子	1922.87^{**}	183	0.65	0.17	0.15	$1691.33^{**}(9)$
(6)模型 6：感知领导 AECE 和自我领导结合成一个潜因子	972.33^{**}	179	0.84	0.11	0.12	$740.79^{**}(5)$

注：$n = 346$。

$^{**}p < 0.01$。

不显著(b = 0.01, *ns*)，压力感知的中介效应不显著(b = 0.001, *SE* = 0.01, 95% CI = [−0.017, 0.016])。假设 3 得到验证，假设 4 未得到验证。

感知领导 AECE 对名声担忧有显著的正向影响(b = 0.16, p = 0.008)，名声担忧对下属工作绩效有显著负向影响(b = −0.17, p = 0.002)，名声担忧的中介效应显著(b = −0.03, *SE* = 0.01, 95% CI = [−0.066, −0.006])。假设 5 和 6 得到验证。

假设 7a、7b 和 7c 预测自我领导分别在三条路径前半段发挥调节作用。结果如表 4 所示，在资源获益路径，自我领导削弱领导 AECE 与组织自尊之间的关系(b = −0.18, p = 0.012)，该结果与假设 7a 相悖。在资源损耗路径，自我领导对领导 AECE 与压力感知关系的调节作用不显著，假设 7b 未得到验证。在资源威胁路径，自我领导削弱领导 AECE 和名声担忧之间的关系(b = −0.24, p = 0.002)，交互效应图如图 2 所示，简单斜率分析结果表明当自我领导较高(均值加 1 个标准差，下同)时，感知领导 AECE 和名声担忧的关系不显著(b = 0.01, *ns*)，当自我领导较低(均值减 1 个标准差，下同)时，感知领导 AECE 和名声担忧的关系显著(b = 0.25, p < 0.001)。这一结果证实假设 7c。

假设 8a、8b 和 8c 预测自我领导在领导 AECE 对工作绩效的间接效应中的调节作用。结果如表 6 所示，自我领导在资源获益路径的间接效应中发挥负向调节作用，该结果与假设 8a 相悖。另外，自我领导在资源损耗路径的间接效应中的调节作用不显著，假设 8b 未得到支持。最后，自我领导在资源威胁路径的间接效应中发挥负向调节作用，即当自我领导高的时候，员工感知领导 AECE 通过名声担忧降低工作绩效的间接效应不显著(b = −0.001, *SE* = 0.01, 95% CI = [−0.022, 0.019])。自我领导较低时，员工感知领导 AECE 通过名声担忧降低工作绩效的间接效应显著(b = −0.04, *SE* = 0.02, 95% CI = [−0.092, −0.013])。两者的差异显著(Δb = 0.04, *SE* = 0.02, 95% CI = [0.010, 0.092])。因此，假设 8c 得到验证。

表 4　研究 2 路径分析结果

变量	组织自尊		压力感知		名声担忧		工作绩效	
	b	*SE*	*b*	*SE*	*b*	*SE*	*b*	*SE*
控制变量								
性别	−0.10*	0.05	−0.15*	0.07	−0.04	0.06	0.01	0.07
年龄	0.06	0.05	0.01	0.07	−0.13*	0.06	−0.04	0.06
教育程度	0.04	0.05	0.10	0.08	0.05	0.07	0.04	0.07
工作年限	−0.01	0.01	−0.01	0.01	0.01	0.01	−0.01	0.01
责任感	−0.03	0.05	0.14*	0.06	0.04	0.06	0.08	0.06
自变量								
感知领导 AECE	0.09*	0.05	0.16**	0.06	0.16**	0.06	0.15**	0.05
调节变量								
自我领导	0.27**	0.05	0.27**	0.07	0.31**	0.06		
交互效应								
交互项	−0.18*	0.07	−0.02	0.10	−0.24**	0.08		
中介变量								
组织自尊							0.23**	0.06
压力感知							0.01	0.05
名声担忧							−0.17**	0.05

注：$n = 346$。回归系数为非标准化系数。交互项为感知领导 AECE 和自我领导中心化后的交互项。*$p < 0.05$, **$p < 0.01$。

表 5　中介效应检验结果

路径	*b*	*SE*	95% CI
(1) 感知领导 AECE → 组织自尊 → 工作绩效	0.02	0.01	[0.002, 0.047]
(2) 感知领导 AECE → 压力感知 → 工作绩效	0.001	0.01	[−0.017, 0.016]
(3) 感知领导 AECE → 名声担忧 → 工作绩效	−0.03	0.01	[−0.066, −0.006]

注：$n = 346$。95% CI 为 95%置信区间。

表 6　有调节的中介效应检验结果

路径	*b*	*SE*	95% CI
感知领导 AECE → 组织自尊 → 工作绩效			
低自我领导	0.04	0.02	[0.008, 0.080]
高自我领导	−0.01	0.01	[−0.034, 0.019]
两水平差异	−0.04	0.02	[−0.096, −0.010]
感知领导 AECE → 压力感知 → 工作绩效			
低自我领导	0.003	0.01	[−0.009, 0.023]
高自我领导	0.002	0.01	[−0.006, 0.021]
两水平差异	0.000	0.01	[−0.015, 0.009]
感知领导 AECE → 名声担忧 → 工作绩效			
低自我领导	-0.04	0.02	[-0.092, -0.013]
高自我领导	-0.001	0.01	[−0.022, 0.019]
两水平差异	0.04	0.02	[0.010, 0.092]

注：$n = 346$。95% CI 为 95%置信区间。

4　讨论

4.1　研究结果

本研究基于资源保存理论视角，采用实验研究和多时点、多来源的问卷研究，构建并检验了领导 AECE 影响下属工作绩效的多路径模型，并且验证自我领导在其中发挥的调节作用。研究结果发现，领导 AECE 会引起资源获益、资源损耗和资源威胁

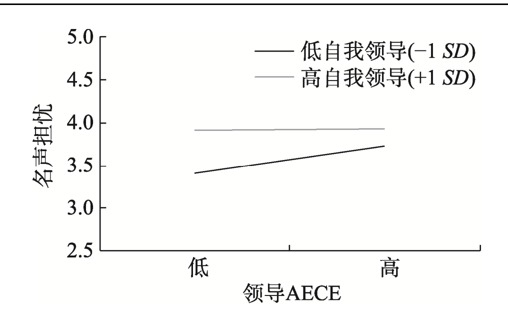


图 2 自我领导在领导 AECE 和名声担忧间的调节作用

三种资源变化感知。具体而言，在资源获益路径，员工感知到领导传递的 AECE 后会提升组织自尊水平，进而提高工作绩效；在资源损耗路径，感知领导 AECE 会增加员工的压力感知；在资源威胁路径，员工感知到领导 AECE 后会引发名声担忧，从而降低工作绩效。另外，员工的自我领导水平较高时，感知领导 AECE 通过名声担忧影响工作绩效的间接效应被削弱。

有趣的是，研究结果发现在资源获益路径，自我领导水平越高的员工，领导 AECE 和组织自尊的关系被削弱，这与我们的假设相悖。Hobfoll 等人(2018)提出界定资源时应当结合具体情境进行分析。同样，Stewart 等人(2019)提出的自我领导悖论也认为，如果领导为了体现个人的权力而过分介入员工的工作安排时，他人领导和自我领导将产生冲突，使员工丧失对工作的控制感(陈晨 等，2020; Pearce & Sims, 2002)。因此，结果与假设相悖的原因可能是自我领导高的个体往往对工作和生活有清晰的计划，而预感到领导在非工作时间发布新的工作要求，员工既定安排会被打乱，使员工对自己独立安排工作、妥善协调任务的能力产生怀疑，导致组织自尊水平下降。另外，在资源损耗路径，自我领导对领导 AECE 和压力感知关系的调节作用并不显著。这与 Baer 等人(2015)的研究结果一致，这可能是因为获得的资源和失去的资源在个体心中的权重不一，无法互相替代。在本研究中，感知领导 AECE 消耗了员工与恢复相关的资源，如充足的睡眠和娱乐的时间，而自我领导丰富了员工与工作相关的资源，如自我效能感和控制感，两类资源的重要性存在差异，因此员工即使获得了后者也不能缓解前者损耗带来的消极影响。

研究结果还发现，在资源损耗路径，压力感知对工作绩效的影响不显著。这可能是因为员工对压力的评价不同。有些员工会将 AECE 定义为负性压力，认为压力会阻碍个人成长，并且得不到任何回报，因而产生消极情绪，缺乏足够的动力去履行工作，导致工作绩效不佳(LePine et al., 2016; Rosen et al., 2020)；相反，有些员工可能会将 AECE 定义为正性压力，认为 AECE 能够让自己实现个人成长与职业晋升，故而产生强烈的工作动机，促进工作绩效(李爱梅 等, 2015; Ghafoor & Haar, 2021)。

4.2 理论意义

首先，本研究基于资源保存理论视角，提出领导 AECE 影响下属工作绩效的多路径模型，丰富了 AECE 相关理论。以往研究集中关注 AECE 对工作绩效带来的负面效应(Cho et al., 2020; Mellner, 2016; Park et al., 2020; Piszczek, 2017)，仅有少数学者留意 AECE 对工作绩效的正面影响(Day et al., 2019; ten Brummelhuis et al., 2021)，且这些研究只关注 AECE 影响工作绩效的单一路径，忽略了 AECE 对工作绩效的复杂效应。而本研究采用统一的理论视角，同时考虑并发现领导 AECE 影响下属工作绩效的资源获益路径、资源损耗路径和资源威胁路径。整合的视角和多路径模型不仅助于解释以往研究关于 AECE 对工作绩效的不一致发现，也为 AECE 研究的理论发展提供更全面的框架。

其次，本文揭示了领导 AECE 对下属工作绩效产生复杂影响的“黑箱”机制。资源保存理论认为个体在经历外部事件后，会通过资源获益、损耗和威胁路径感受资源收支情况(Hobfoll, 1989)，根据这一理论基础，我们发现 AECE 会引起这三种路径的变化。具体而言，领导 AECE 会引起员工的资源获得感知，增加员工的组织自尊，进一步促进工作绩效；同时，领导 AECE 会引起员工的资源损耗感知，使员工感知到更强的工作压力；此外，AECE 也会引起员工的资源威胁感知，使其产生名声担忧，进一步抑制工作绩效。通过对多个内在机制的探讨，本研究更清楚地解释了领导 AECE 如何影响下属工作绩效，这也极大程度上丰富了以往研究对 AECE 效应的单一机制的探讨(Becker et al., 2018; Cho et al., 2020; Piszczek, 2017)。

再者，本研究通过区分并验证资源损耗和资源威胁两种路径，丰富和延伸了资源保存理论。以往大量的研究在关注外部事件引起资源变化感知时只是从资源获益和资源损耗两条路径来考虑(Baer et al., 2018; Wan et al., 2019)，忽视了资源威胁路径，这很大程度上阻碍了资源保存理论的发展和应用。基于此，Baer 等人(2015)提出应该同时关注资源的三条路径，且他们也通过实证研究发现感知领导的

信任会同时引起三种不同的资源感知。这一研究为关注资源威胁的必要性提供了依据。本研究在 Baer 等人研究的基础上, 进一步关注数字经济时代背景下突出的领导−员工互动方式(即领导 AECE)对下属工作绩效的影响, 且证实领导 AECE 引起员工这三种资源变化感知。更为重要的是, 相比于资源损耗, 资源威胁路径对员工的影响更为显著, 这说明关注资源威胁会为个体对资源变化的感知提供新的思路和价值。

最后, 本研究探讨自我领导的调节作用, 为理解员工在感知领导 AECE 后所产生的差异化表现及结果提供了解释。以往关注 AECE 效应的研究更多从边界理论出发, 关注工作家庭边界分割偏好或边界控制对 AECE 效应的影响(Cho et al., 2020; Park et al., 2020; Piszczek, 2017), 忽略了非工作时间重要个人资源的调节作用。本研究发现, 自我领导越高的个体, 在面对领导 AECE 时能缓解名声担忧, 减少其带来的负面影响。因而, 本研究丰富了领导 AECE 影响工作绩效的调节机制, 为领导 AECE 何时影响员工资源变化感知提供了充分的解释。此外, 自我领导的调节作用为缓解领导 AECE 带来的负面效应提供新见解。

4.3 实践意义

万物互联时代, 领导在非工作时间借助通信技术与员工保持沟通, 员工“随时待命”的现象愈发常态化。本研究是对此现象的科学回应, 同时也为管理者和员工提供了具有现实意义的实践指导。首先, 市场变化速度之快对组织生产力提出越来越高的要求, 这种外界要求通过领导向下传递, 最终落在员工身上——希望员工在非工作时间保持通信以跟上时代奔跑的脚步。需要注意的是, 虽然领导 AECE 能够提高工作绩效, 但同时也会让员工陷入资源损耗和资源威胁状态, 对工作绩效带来负面影响。因此, 领导应当传递恰当、合理的工作预期(Park et al., 2020), 比如与员工提前协商办公时间和工作内容, 其余时间避免布置额外的工作; 提前做好工作安排, 以防非工作时间频频打扰员工。只有充分发挥 AECE 的正面效应, 组织才能将员工的工作积极性与通信技术的功能性结合起来, 实现提效增产的目标。

其次, 本研究分别从资源获益、资源损耗和资源威胁路径探讨了领导 AECE 带来的影响, 不同中介机制的提出为员工如何理智地保护、维持和发展资源带来启发。感知到领导 AECE 会提升组织自尊水平, 员工应当正确看待领导传递的信号, 相信个人的工作能力和组织价值(Baer et al., 2015)。除此之外, 领导 AECE 也会诱发压力感知和名声担忧, 员工要警惕这些负面影响, 并且主动、及时与领导进行沟通, 确保非工作时间的工作量在个人资源应对范围内, 以及搭建和领导间的信任桥梁, 相信个人名声不会轻易受到影响。

最后, 自我领导能够缓解领导 AECE 引发的名声担忧, 因此员工在日常工作中应当持有积极乐观心态, 通过自我对话、自我分析等方式缓解个人担忧(Müller & Niessen, 2019), 同时领导也应当给予员工信心, 让他们明晰个人名声不会因为某个任务的完成情况而轻易受到影响。自我领导会削弱领导 AECE 和组织自尊的关系, 因此面对自我领导高的员工, 领导要谨慎发布工作预期, 以免与员工的自我领导形成冲突, 从而带来不利的影响。

4.4 研究不足与未来展望

本研究仍然存在一定的局限性, 需要在未来研究中进一步完善。第一, 问卷研究参与者均来自国有企业, 行业单一, 样本代表性有限。未来研究可增加其他地域和工种的全职员工进行调查, 以提升研究的生态效度。另外, 有学者发现员工感知到的工作回复预期与工作连接预期在每日之间发生显著的波动变化(Becker et al., 2018; Park et al., 2020), 领导 AECE 可能会由于每日工作量、任务紧急程度等因素出现每日差异, 因此未来研究可采用日记研究法观察领导 AECE 对员工带来的影响, 探索当前的理论模型在日间水平是否仍然适用。

第二, 虽然本研究未能验证压力感知在领导 AECE 和工作绩效间的中介作用, 但结果表明领导 AECE 会引发员工的压力感知, 且以往研究亦发现 AECE 确实会给员工带来如工作−家庭冲突、倦怠、焦虑、情绪耗竭等负面作用(Becker et al., 2018; Cho et al., 2020; Kao et al., 2020; Piszczek, 2017)。未来研究可继续探索资源损耗路径的中介机制, 以期对症下药, 为学界和实践者带来启示。

第三, 以往研究者基于概念和内涵认为自我领导是数字经济时代下一种重要的整合性个体资源(Furtner et al., 2015; Grawitch et al., 2010; Manz, 2015), 本研究也基于这一前提选择自我领导作为本研究的边界条件。尽管如此, 本研究结果只能部分支持自我领导的调节作用。未来研究中, 其他重要的边界条件也应该得到关注。比如在个体层面, 自我效能感被认为是影响个体评估资源、分配资源

和获得资源的重要因素(Consiglio et al., 2016), 未来可以深入探讨自我效能感如何影响员工的资源感知, 进而在新型工作特征和工作绩效中发挥作用。在团队层面, Mazmanian (2013)表示组织在衍生可连接规范中发挥不可忽视的作用; Büchler 等人(2020)亦提出关注组织层面造成个体与工作不断连接的变量具有非常重要的意义。未来研究可更多关注团队层面的调节变量, 如在竞争性氛围、工具性氛围等组织氛围下, 感知到 AECE 是否会加剧员工的心理压力? 当组织提供足够多的关怀和支持、设置合理的工作规范时, 员工能否缓解甚至逆转资源损耗效应? 以后值得进一步探讨。

第四, 当前研究主要探讨 AECE 对员工的影响(Becker et al., 2018; Cho et al., 2020), 对领导自身的影响却鲜有关注。实际上, 领导作为组织的神经中枢, 不仅需要统筹大量工作事项, 还要负责各方信息的沟通传递, 在非工作时间与他人进行联系是司空见惯的事情(Rosen et al., 2019)。那么, 对领导而言, 当他们发布 AECE 后, 对自身会带来什么样的影响呢? 鉴于领导在组织中的特殊地位和重要性, 未来研究可以采取行动者中心的视角, 关注领导发出 AECE 后对自身认知、情绪、动机和行为等方面的影响。

5 结论

本研究基于资源保存理论, 构建并检验领导 AECE 影响下属工作绩效的多路径模型。通过实验研究, 以及多时点、多来源的问卷调查研究, 结果发现领导 AECE 会引起下属三种资源变化感知, 进而对工作绩效产生差异化影响。具体而言, 在资源获益路径, 领导 AECE 通过增强下属组织自尊, 进而提升工作绩效; 在资源损耗路径, 领导 AECE 导致下属产生压力感知; 在资源威胁路径, 领导 AECE 诱发下属名声担忧, 从而降低工作绩效。此外, 自我领导调节资源威胁路径, 当自我领导高时, 领导 AECE 通过名声担忧影响下属工作绩效的间接效应被削弱。

致谢: 作者感谢暨南大学管理学院马捷副教授、李斌副教授、中山大学管理学院秦昕教授、《心理学报》匿名评审专家和编委对本文给予的建设性意见和指导。

参 考 文 献

Baer, M. D., Bundy, J., Garud, N., & Kim, J. K. (2018). The benefits and burdens of organizational reputation for employee well-being: A conservation of resources approach. *Personnel Psychology, 71*(4), 571–595.

Baer, M. D., Dhensa-Kahlon, R. K., Colquitt, J. A., Rodell, J. B., Outlaw, R., & Long, D. M. (2015). Uneasy lies the head that bears the trust: The effects of feeling trusted on emotional exhaustion. *Academy of Management Journal*, *58*(6), 1637–1657.

Banks, G. C., Dionne, S. D., Sayama, H., & Mast, M. S. (2019). Leadership in the digital era: Social media, big data, virtual reality, computational methods, and deep learning. *The Leadership Quarterly, 30*(2), I–II.

Barber, L. K., & Santuzzi, A. M. (2015). Please respond ASAP: workplace telepressure and employee recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*, *20*(2), 172–189.

Becker, W. J., Belkin, L., & Tuskey, S. (2018). Killing me softly: Electronic communications monitoring and employee and spouse well-being. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 12574). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Bernerth, J. B., & Aguinis, H. (2016). A critical review and best-practice recommendations for control variable usage. *Personnel Psychology, 69*(1), 229–283.

Bordia, P., Restubog, S. L. D., Bordia, S., & Tang, R. L. (2017). Effects of resource availability on social exchange relationships: The case of employee psychological contract obligations. *Journal of Management, 43*(5), 1447–1471.

Boswell, W. R., Olson-Buchanan, J. B., Butts, M. M., & Becker, W. J. (2016). Managing "after hours" electronic work communication. *Organizational Dynamics, 45*(4), 291–297.

Bowling, N. A., Eschleman, K. J., Wang, Q., Kirkendall, C., & Alarcon, G. (2010). A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*(3), 601–626.

Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* (pp. 389–444). Boston: Allyn & Bacon.

Bromley, D. B. (1993). *Reputation, image and impression management*. New York, NY: Wiley.

Büchler, N., ter Hoeven, C. L., & van Zoonen, W. (2020). Understanding constant connectivity to work: How and for whom is constant connectivity related to employee well-being? *Information and Organization*, *30*(3), 100302.

Chen, C., Qin, X., Tan, L., Lu, H., Zhou, H., & Song, B. (2020). The (in)congruence effect of supervisor empowering leadership and subordinate self-leadership on subordinate emotional exhaustion and job performance. *Journal of Management World, 12*, 145–162.

[陈晨, 秦昕, 谭玲, 卢海陵, 周汉森, 宋博迪. (2020). 授权型领导—下属自我领导匹配对下属情绪衰竭和工作绩效的影响. *管理世界*, *12*, 145–162.]

Cho, S., Kim, S., Chin, S. W., & Ahmad, U. (2020). Daily effects of continuous ICT demands on work–family conflict: Negative spillover and role conflict. *Stress and Health*, *36*(4), 533–545.

Consiglio, C., Borgogni, L., Di Tecco, C., & Schaufeli, W. B. (2016). What makes employees engaged with their work? The role of self-efficacy and employee's perceptions of social context over time. *Career Development International*, *21*(2), 125–143.

Day, A., Barber, L., & Tonet, J. (2019). Information communication technology and employee well-being:

Understanding the "iParadox Triad" at work. In R. N. Landers (Ed.), *The Cambridge handbook of technology and employee behavior* (pp. 580–607). New York, NY: Cambridge University Press.

Derks, D., van Duin, D., Tims, M., & Bakker, A. B. (2015). Smartphone use and work–home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *88*(1), 155–177.

Fender, C. M. (2010). *Electronic tethering: Perpetual wireless connectivity to the organization*. Philadelphia, PA: Drexel University.

Fenner, G. H., & Renn, R. W. (2010). Technology-assisted supplemental work and work-to-family conflict: The role of instrumentality beliefs, organizational expectations and time management. *Human Relations, 63*(1), 63–82.

Furtner, M. R., Rauthmann, J. F., & Sachse, P. (2015). Unique self-leadership: A bifactor model approach. *Leadership, 11*(1), 105–125.

Ghafoor, A., & Haar, J. (2021). Does job stress enhance employee creativity? Exploring the role of psychological capital. *Personnel Review*, *51*(2), 644–661.

Grawitch, M. J., Barber, L. K., & Justice, L. (2010). Rethinking the work-life interface: It's not about balance, it's about resource allocation. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, *2*(2), 127–159.

Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR" understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, *40*(5), 1334–1364.

Hirschi, A., Shockley, K. M., & Zacher, H. (2019). Achieving work-family balance: An action regulation model. *Academy of Management Review*, *44*(1), 150–171.

Ho, J., & Nesbit, P. L. (2014). Self-leadership in a Chinese context: Work outcomes and the moderating role of job autonomy. *Group & Organization Management, 39*(4), 389–415.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513–524.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, *50*(3), 337–421.

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*, 103–128.

Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R. T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 57–81). New York: Dekker.

Houghton, J. D., Dawley, D., & DiLiello, T. C. (2012). The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies*, *7*(2), 216–232.

Hunter, E. M., Clark, M. A., & Carlson, D. S. (2019). Violating work-family boundaries: Reactions to interruptions at work and home. *Journal of Management, 45*(3), 1284–1308.

Kao, K. Y., Chi, N. W., Thomas, C. L., Lee, H. T., & Wang, Y. F. (2020). Linking ICT availability demands to burnout and work–family conflict: The roles of workplace telepressure and dispositional self-regulation. *The Journal of Psychology*, *154*(5), 325–345.

LePine, M. A., Zhang, Y., Crawford, E. R., & Rich, B. L. (2016). Turning their pain to gain: Charismatic leader influence on follower stress appraisal and job performance. *Academy of Management Journal*, *59*(3), 1036–1059.

Li, A. M., Wang, X. T., Xiong, G. X., Li, B., & Ling, W. Q. (2015). A dual-pathway model of work influencing on happiness: A perspective of job demands-resources model. *Acta Psychologica Sinica, 47*(5), 624–636.

[李爱梅, 王笑天, 熊冠星, 李斌, 凌文辁. (2015). 工作影响员工幸福体验的"双路径模型"探讨——基于工作要求–资源模型的视角. *心理学报, 47*(5), 624–636.]

Lutz, S., Schneider, F. M., & Vorderer, P. (2020). On the downside of mobile communication: An experimental study about the influence of setting-inconsistent pressure on employees' emotional well-being. *Computers in Human Behavior, 105*, 106216.

MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *50*(1), 123–150.

Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, *11*(3), 585–600.

Manz, C. C. (2015). Taking the self-leadership high road: Smooth surface or potholes ahead? *Academy of Management Perspectives*, *29*(1), 132–151.

Manz, C. C. & Neck, C. P. (2004). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Mazmanian, M. (2013). Avoiding the trap of constant connectivity: When congruent frames allow for heterogeneous practices. *Academy of Management Journal*, *56*(5), 1225–1250.

Mellner, C. (2016). After-hours availability expectations, work-related smartphone use during leisure, and psychological detachment: The moderating role of boundary control. *International Journal of Workplace Health Management, 9*(2), 146–164.

Momsen, J. H. (2000). Gender differences in environmental concern and perception. *Journal of Geography, 99*(2), 47–56.

Motowidlo, S. J., Packard, J. S., & Manning, M. R. (1986). Occupational stress: its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology*, *71*(4), 618–629.

Müller, T., & Niessen, C. (2018). Self-leadership and self-control strength in the work context. *Journal of Managerial Psychology, 33*(1), 74–92.

Müller, T., & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(8), 883–898.

Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self‐leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology, 21*(4), 270–295.

Neck, C. P., & Manz, C. C. (1992). Thought self‐leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, *13*(7), 681–699.

Neck, C. P., Neck, H. M., Manz, C. C., & Godwin, J. (1999). "I think I can; I think I can": A self leadership perspective toward enhancing entrepreneur thought patterns, self-efficacy, and performance. *Journal of Management Psychology, 14*(6), 477–501.

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2009). How broadly does education contribute to job performance? *Personnel Psychology, 62*(1), 89–134.

Niessen, C., & Jimmieson, N. L. (2016). Threat of resource loss: The role of self-regulation in adaptive task performance.

Journal of Applied Psychology, 101(3), 450–462.
Park, Y., Liu, Y., & Headrick, L. (2020). When work is wanted after hours: Testing weekly stress of information communication technology demands using boundary theory. *Journal of Organizational Behavior*, *41*(6), 518–534.
Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 6*(2), 172–197.
Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, *30*(5), 591–622.
Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, *32*(3), 622–648.
Piszczek, M. M. (2017). Boundary control and controlled boundaries: Organizational expectations for technology use at the work–family interface. *Journal of Organizational Behavior*, *38*(4), 592–611.
Raveendhran, R., Fast, N. J., & Carnevale, P. J. (2020). Virtual (freedom from) reality: Evaluation apprehension and leaders' preference for communicating through avatars. *Computers in Human Behavior*, *111*, 106415.
Rosen, C. C., Dimotakis, N., Cole, M. S., Taylor, S. G., Simon, L. S., Smith, T. A., & Reina, C. S. (2020). When challenges hinder: An investigation of when and how challenge stressors impact employee outcomes. *Journal of Applied Psychology, 105*(10), 1181–1206.
Rosen, C. C., Simon, L. S., Gajendran, R. S., Johnson, R. E., Lee, H. W., & Lin, S. H. J. (2019). Boxed in by your inbox: Implications of daily e-mail demands for managers' leadership behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *104*(1), 19–33.
Saucier, G. (1994). Mini-Markers: A brief version of Goldberg's unipolar Big-Five markers. *Journal of Personality Assessment, 63*(3), 506–516.
Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2019). Self-leadership: A paradoxical core of organizational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6*(1), 47–67.
ten Brummelhuis, L. L., ter Hoeven, C. L., & Toniolo-Barrios, M. (2021). Staying in the loop: Is constant connectivity to work good or bad for work performance? *Journal of Vocational Behavior, 128*, 103589.
van Dorssen-Boog, P., van Vuuren, T., de Jong, J. P., & Veld, M. (2021). Facilitating health care workers' self-determination: The impact of a self-leadership intervention on work engagement, health, and performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 94*(2), 259–281.
Wan, M., Shaffer, M. A., Lau, T., & Cheung, E. (2019). The knife cuts on both sides: Examining the relationship between cross‐domain communication and work–family interface. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 92*(4), 978–1019.
Wang, B., Liu, Y., & Parker, S. K. (2020). How does the use of information communication technology affect individuals? A work design perspective. *Academy of Management Annals*, *14*(2), 695–725.
Wang, H., & Huang, Q. (2019). The dark side of feeling trusted for hospitality employees: An investigation in two service contexts. *International Journal of Hospitality Management*, *76*, 122–131.
Worthington, S. L., & Kasouf, C. J. (2018). The paradox of resource availability and the perception of resource adequacy: The roles of psychological capital, perceived stress and age in the innovation process. *Small Enterprise Research, 25*(3), 276–289.
Wu, Y., & Wen, Z.-L. (2011). Item parceling strategies in structural equation modeling. *Advances in Psychological Science, 19*(12), 1859–1867.
[吴艳, 温忠麟. (2011). 结构方程建模中的题目打包策略. *心理科学进展, 19*(12), 1859–1867.]
Zhang, Z.-X., Shi, J., & Liu, J. (2016). Advances and frontiers in research of organizational behavior and leadership. *Advances in Psychological Science, 24*(3), 317–326.
[张志学, 施俊琦, 刘军. (2016). 组织行为与领导力研究的进展与前沿. *心理科学进展, 24*(3), 317–326.]
Zhang, Z.-X., Zhao, S.-M., Lian, H.-W., & Xie, X.-Y. (2021). Self-management and self-leadership in the digital and AI era: An overview and future directions. *Foreign Economics & Management, 43*(11), 3–14.
[张志学, 赵曙明, 连汇文, 谢小云. (2021). 数智时代的自我管理和自我领导：现状与未来. *外国经济与管理, 43*(11), 3–14.]
Zhao, G.-X., & Liang, H.-Z. (2011). An overview of current self-leadership research abroad. *Advances in Psychological Science*, *19*(4), 589–598.
[赵国祥, 梁瀚中. (2011). 国外自我领导研究的现状述评. *心理科学进展, 19*(4), 589–598.]
Zinko, R., Ferris, G. R., Humphrey, S. E., Meyer, C. J., & Aime, F. (2012). Personal reputation in organizations: Two-study constructive replication and extension of antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *85*(1), 156–180.

A multipath model of leader after-hours electronic communication expectations and employee job performance

LI Xin[1#], LIU Pei[2#], LI Aimei[1], WANG Xiaotian[3], ZHANG Junwei[4]

([1] *School of Management, Jinan University, Guangzhou, 510632, China*)

([2] *School of Tourism Management, Sun Yat-Sen University, Guangzhou, 510275, China*)

([3] *School of Human Resource Management, Guangdong University of Finance and Economics, Guangzhou, 510320, China*)

([4] *Human Resources Research Institute, Guangdong P&T Talents Services Limited Company, Guangzhou, 510632, China*)

Abstract

In the digital economy era, leaders exert influence during work hours as well as beyond work hours, expecting employees to be available after work hours and responsive to work-related matters immediately via electronic communication devices, henceforth named “after-hours electronic communication expectations” (AECE). Previous studies have shed light on the promoting and inhibiting effects of AECE on employees’ job performance, but no research has adopted a unified perspective to explain this observation. Resultantly, we know little about the influence of leaders’ AECE affecting job performance and why it occurs. Drawing upon conservation of resources theory, we propose that leader AECE may affect employees’ job performance through three resource paths. Specifically, in the resource gain path, leader AECE improves employees’ job performance through organization-based self-esteem. In the resource loss path, leader AECE reduces job performance through stress perception. In the resource threat path, leader AECE reduces job performance through reputation maintenance concerns. Furthermore, we consider employee self-leadership an important boundary condition and suggest that it can enhance the resource gain effect and weaken the resource loss and threat effect.

To verify the theoretical framework, we carried out an experimental study (study 1) and a multi-wave, multi-source field study (study 2). In study 1, we recruited 224 full-time employees to participate in the experiment; 4 participants were dropped because they failed the attention test. Participants were randomly assigned to either the manipulation group (i.e., high leader AECE group, n = 111) or the control group (i.e., low leader AECE group, n = 109). Leader AECE was manipulated by presenting different WeChat screenshots. Specifically, we asked participants to imagine that they received a message from their immediate leader at 9 PM, and presented experimental materials in the WeChat screenshots. In the screenshot presented to the control group, the leader sent two messages including “Take your time, contact me when you are free”. In the screenshot presented to the manipulation group, leader sent three messages including “Please respond ASAP” as well as four unconnected voice calls. After reading different screenshots, participants were asked to complete questionnaires containing manipulation tests, organization-based self-esteem measurements, stress perception, reputation maintenance concerns, and demographic information. In Study 2, our sample comprised 418 full-time employees from state-owned enterprise in Guangdong Province and their immediate leaders. We collected data in three waves, each with a one-month interval in between. In Wave 1, the employees reported leaders’ AECE, self-leadership and demographic information. In Wave 2, the employees reported organization-based self-esteem, stress perception and reputation maintenance concerns. In Wave 3, we invited leaders to report subordinates’ job performance. Consequently, our final usable sample included 346 employees.

Study 1 revealed that compared to the control group, participants in the manipulation group reported higher levels of organization-based self-esteem, stress perception and reputation maintenance concerns. This finding confirmed the causal relationship between leader AECE and three mediators. Study 2 suggested that in the resource gain path, leaders’ AECE positively influenced subordinates’ organization-based self-esteem, which in

[#] The first and second authors contributed equally to this work.

turn enhanced job performance. Employees who received AECE from the leader were more likely to experience stress perception in the resource loss path. But stress perception did not have significant effects on job performance. In the resource threat path, reputation maintenance concerns played a mediating role between leaders' AECE and job performance. Furthermore, self-leadership moderated the indirect effect of leaders' AECE on employees' job performance through organization-based self-esteem and reputation maintenance concerns, such that the effect was weaker when self-leadership was high compared to when self-leadership was low. Self-leadership did not moderate the relationship between leaders' AECE and stress perception.

This study makes several important contributions. First, drawing on conservation of resources theory, we integrate the promoting and inhibiting effects of leader AECE on employees' job performance in a theoretical framework, which helps form a more comprehensive and dialectical understanding of the mixed effects. Second, we explore the mediating mechanisms underlying the relationship between leaders' AECE and job performance, contributing to the AECE literature by revealing the "black box" of new leadership's influence on job performance. Third, we demonstrate the role of self-leadership in moderating resource threat effects, which provide guidance for mitigating the negative effects of leaders' AECE.

Key words after-hours electronic communication expectations, organization-based self-esteem, stress perception, reputation maintenance concerns, job performance, self-leadership